

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра социологии коммуникаций  
и управления на базе администрации  
Энгельсского муниципального района

**РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ: РОЛИ И ФУНКЦИИ**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 5 курса 524 группы

направления подготовки

38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление»

Социологического факультета

Горелова Вячеслава Владиславовича

Научный руководитель  
Доктор социологических наук, профессор

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

О.Г. Антонова

Зав. Кафедрой  
доктор социологических наук, профессор

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.С. Аникин

Саратов 2018

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Введение.** Актуальность данной темы обусловлена тем, что успешность организации напрямую зависит от эффективности работы руководителя. В свою очередь эффективность руководителя имеет абсолютную зависимость от того, какими личными и моральными качествами наделён тот или иной руководитель. На сегодняшний день для руководства организациями руководители используют самые разные методы, среди которых можно отметить и современные методы управления персоналом, и консервативные методы, где и те, и другие также в свою очередь подразделяются на некоторое количество классификаций.

Степень научной изученности. Так тему управления персоналом, а также его обучение и развитие раскрыли такие исследователи как: Кязимов К.Г., Базаров Т.Ю., Егоршин А.П., Байтасов Р.Р, Колбачев Е. Б. , Комаров Е.И. , Мильнер. Б.З. , Аксенова Е.А. , Максимова Л.В. , Пугачев В.П.

Личность руководителя и качества для управления человеческими ресурсами изучали: Музыченко В. И, Уитмор Дж., Абчук, В.А., Шлаина В.М., Ишков А.В., . Крымов А.Н., Михайлов Г., Моргунов Е., . Шейн Э., Юрасов И.

Основы взаимодействия руководителя и персонала, также проблемы их взаимодействия можно почерпнуть в работах Бабищева А., Донцова А.И., . Блоштейна Е.А., . Светкина М., Кричевского Р.Л., Коноваленко В.А., Дейнека А.В., Аверин А.Н., Буянов В.И., Дружинин Е.С.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Кязимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. 2016. 240 с., Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2015. – 299 с. Колбачев Е. Б. Управление персоналом. – М.: Феникс, 2016. 315 с., Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. – М.: РИОР, 2016. 319 с. Мильнер. Б.З. Теория организации -М.: ИНФРА-М, 2016. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент: как сформировать человеческий ресурс организационных изменений. Учеб. пособие для студентов вузов. -М.: Аспект Пресс, 2017. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик. – М.: Альфа-М, 2016. – 311 с. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2015. – 299 с. Бабищев А. Стили руководства - какой предпочесть. // Социальная защита. 2015. № 11 (233); Донцов А.И. // Проблемы групповой сплоченности. 2016; Блоштейн Е.А. Как активизировать интерес

Целью данного исследования является изучение и подробный анализ руководителя, как главного инструмента реализации деятельности организации на примере осуществления его ролей и функций в системе управления человеческими ресурсами.

Достижение поставленной цели предполагает последовательное решение следующих исследовательских задач:

- 1) Рассмотреть основные личностные качества руководителя, необходимые для успешности организации
- 2) Провести подробный анализ классификаций ролей и функций руководителя
- 3) Рассмотреть практические аспекты деятельности руководителя как главного инструмента управления человеческими ресурсами
- 4) Посредством инструментов исследования провести подробный анализ деятельности руководителя
- 5) Проанализировать результаты деятельности руководителя и его взаимодействия с человеческими ресурсами.

Объект бакалаврского исследования - руководитель в системе управления человеческими ресурсами, его роли и функции

Предмет бакалаврского исследования – изучение и анализ деятельности руководителя посредством выполнения его основных аспектов реализации рабочего процесса.

Нормативной базой исследования явились Конституция РФ и Трудовой кодекс Российской Федерации.

Структура исследования. Бакалаврская работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников.

---

персонала к своей работе. // Журнал прикладной психологии. 2017. № 5; Светкин М. Руководитель и персонал. // Стандарты качества. 2017. № 1; Кричевский Р.Л. Если вы руководитель...// Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2015; Коноваленко В.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2016. – 310 с. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2017. – 318 с. Аверин А.Н., Никонова О.В. Управление персоналом (человеческими ресурсами): учебно-методический комплекс. – М.: Изд-во РАГС, 2017. – 54 с. Буянов В.И., Дружинин Е.С.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Основная часть работы состоит из двух разделов. **Первый раздел работы «Руководитель как главный инструмент управления персоналом: роли и функции».** Здесь рассматривается вопрос раскрытия терминологии руководителя. Одним из более подходящих, по мнению автора, явилось следующее определение: руководитель - это лицо, наделенное правом принятия решений и выступающее единоначальником в пределах данных ему полномочий. В работах представлены наборы ролевых качеств руководителя, важных для успеха его управленческой деятельности. Таким образом, Т. Бойделл интерпретирует руководителя следующим образом:

Современный руководитель является одновременно:

- 1) управляющим, наделенным властью;
- 2) лидером, способным вести за собой подчиненных (используя свой авторитет, положительные эмоции, высокий профессионализм);
- 3) дипломатом, устанавливающим контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающим внутренние и внешние конфликты;
- 4) воспитателем, обладающим высоким нравственными качествами, способным создать коллектив и направляющим его развитие в нужное русло;
- 5) инноватором, понимающим роль науки в современном мире бизнеса, умеющим оценить и незамедлительно внедрить в производство "ноу-хау", изобретения, рациональные предложения;
- 6) просто человеком, обладающим глубокими знаниями, неординарными способностями, высоким уровнем культуры, честностью, решительностью характера, сильной волей, но в тоже время, рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях.

Травин В. В. Выделяет следующие личностные качества руководителя.

1. Выдержка. Руководитель должен, прежде всего, уметь сдерживать проявления своего настроения, никогда не терять самообладания. Сильный, оптимистически настроенный человек и на окружающих вселяет спокойствие

и уверенность в успехе дела, заражает энтузиазмом. Неспokoйный, нервный руководитель зря дергает и нервирует себя и подчиненных, часто портит им настроение с самого начала рабочего дня, и тем больше, чем сложнее обстановка. Невыдержанность одного лишь руководителя причиняет неприятности многим сотрудникам.

2. Вежливость. Руководитель, никогда не допускающий грубость с подчиненными, добивается в работе с ними лучших результатов. Вспыльчивостью, грубостью, криком трудно доказать свою правоту, скорее можно настроить собеседника против себя. Неизменная же вежливость положительно действует на самого нервного и раздражительного работника (сотрудника).

3. Тактичность. Деятельность руководителя как организатора немислима без тактичного отношения к сотрудникам. Распекая человека, нужно не унижать его, а оставлять ему веру в свои силы. Наказывая за проступок, важно разъяснить, что он портит личную репутацию. Никогда не следует критиковать ради самой критики.

4. Скромность. Это необходимое для каждого руководителя качество. Подчеркивание своих заслуг, любое давление авторитетом на подчиненных недопустимы. Если руководитель подготовил предложение, то лучше, если оно будет выдвинуто от имени всего коллектива, и наоборот, если подчиненные самостоятельно разработали какое-то решение, руководитель не имеет права ставить свое имя впереди всех.

5. Непримируемость к лести. Нет лучшего способа усыпить бдительность человека, чем лести, ибо иногда трудно отличить, где лести, а где проявление действительного уважения. Руководитель должен пресекать любое восхваление его достоинств, но в то же время не бояться хвалить тех сотрудников, которые того заслужили. Нужно только помнить, что хвалить человека, даже за дело, непосредственно перед тем, когда хочешь его о чем-то попросить, — тоже лести.

6. Чуткость. Хороший руководитель знает своих подчиненных (сотрудников) не только по имени, но и по отчеству, интересуется проблемами, возникающими в их личной жизни, условиями быта.

7. Самокритичность. Неотъемлемыми качествами каждого руководителя должны быть умение объективно оценивать свою деятельность, критически относиться к своим недостаткам, способность не только признать свою ошибку, но и отменить неправильное решение.

8. Самодисциплина. От организации труда самого руководителя, его личного примера зачастую зависят количество и качество работы коллектива. Если руководитель небрежен, неаккуратен, халатно относится к своим обязанностям, он может быть уверен, что все эти качества в той или иной мере присущи и его сотрудникам.

9. Требовательность. Руководитель только в том случае сможет наладить работу сотрудников, если будет систематически требовать от них выполнения их задач. Попустительство в этом вопросе приводит к безответственности, волоките, что дезорганизует всю работу коллектива.

10. Равное отношение ко всем. В своей работе руководитель должен обязательно опираться на всех сотрудников. Практика окружать себя избранными и в дальнейшем полагаться только на них восстанавливает против руководителя остальную часть коллектива.

- моральные качества (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность);

- волевые качества (энергичность, работоспособность, выдержанность, настойчивость);

- деловые качества и организаторские способности (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, самоорганизованность, дисциплинированность, исполнительность, грамотная работа с кадрами, творческий подход к порученному делу, новаторство);

- профессиональные знания («профильная» подготовка, способность к реализации резервов, умение работать с документацией); коммуникативные

качества (умение устанавливать контакты с вышестоящими и смежными руководителями, подчиненными, прислушиваться к чужому мнению).

В разделе анализируются классические функции руководителя:

- Планирование
- Организация
- Руководство
- Координация
- Контроль

Роли руководителя разделяют на три группы:

- Межличностные роли. Руководитель выполняет роль лидера, то есть он отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников и т.д. Также руководитель является связующим звеном между своими работниками. Главный руководитель выполняет роль единоначальника - главного верховного руководителя.

- Информационные роли. Являясь приемником информации, руководитель получает разнообразную информацию и использует ее в целях организации. Следующая роль руководителя - распространение информации среди членов организации. Руководитель выполняет так же представительские функции, то есть передает информацию об организации при внешних контактах.

- Роли по принятию решений. Руководитель выступает в роли предпринимателя, разрабатывает и контролирует различные проекты по совершенствованию деятельности организации. Также он выступает в роли человека, устраняющего нарушения в работе организации. Руководитель является распределителем ресурсов своей организации. К тому же он является лицом, ведущим переговоры с другими организациями от имени своей организации.

Автор солидаризируется с мнением В.П. Пугачева о роли руководителя. «Мыслитель» - общее осмысление положения дел в

подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем. «Штабной работник» - обработка управленческой информации и составление документации. «Организатор» - координация работы сотрудников. «Кадровик» - отбор, расстановка, оценка персонала. «Воспитатель» - обучение и мотивация персонала. «Снабженец» - обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности. «Общественник» - участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях; работа с общественными организациями. «Инноватор»- внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство. «Контролер»- контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции. «Дипломат» - налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

**Во втором разделе «Практический аспект руководителя как главного инструмента управления человеческими ресурсами на примере работы руководителя рекламного агентства «Алион»** рассматриваются материалы собственного социального исследования. Структура исследования строится на основе трех этапов: сбор информации, обработка информации и её подробный анализ. Практический аспект данного раздела раскрывается посредством использования определенного ряда инструментов, которые необходимы для раскрытия полной картины взаимоотношений руководителя и персонала. В качестве таких инструментов в данном исследовании выступают социологический опрос и анкетирование. В качестве целевой аудитории, которая проходила социологический опрос и анкетирование выступал рабочий коллектив рекламного агентства «Алион». Первый этап сбора информации заключался в прохождении непосредственно социологического опроса. Данный опрос направлен на формирование основных качеств руководителя. Ответ на вопрос должен быть развернутым и излагающим личное мнение респондента. Следующим инструментом данного исследования выступает анкетирование. Анкета, составленная для участников коллектива рекламного агентства, позволила подчеркнуть

основные личностные качества руководителя, подверженность его акцентуации.

**В заключении** результаты проведённого исследования позволили сделать ряд выводов по данной области. Так, анализируя собранные ответы респондентов на первый вопрос, можно выделить следующий ряд прилагательных, который, по их мнению, можно отнести непосредственно к руководителю агентства: амбициозный, коммуникабельный, решительный, честный, целеустремленный. Результаты второго вопроса выглядят следующим образом: качества, которые наибольшее число респондентов отнесли к моральным это - честность и обязательность, к волевым – энергичность и работоспособность, к деловым качествам - дисциплинированность и исполнительность. На третий вопрос абсолютное число респондентов ответило, что демонстрация личного примера присутствует в большинстве случаев. Четвёртый вопрос, касающийся личных качеств руководителя, которые респонденты хотели бы у него перенять – это активность, грамотность и умение правильно ставить цели и подбирать кратчайший путь её достижения. Пятый вопрос в социологическом опросе звучал следующим образом: «Хорошо ли руководитель регулирует психологический климат в коллективе, хорошо ли ему удается разрешать внутренние конфликты и снимать социальное напряжение?». На этот вопрос респонденты единогласно ответили, что их руководитель прекрасно справляется с задачей регулирования психологического климата.

Подробный анализ анкетирования заключается в сборе полученной информации и первичной её обработке. Для большей наглядности в исследовании была проведен анализ путём перевода данных в процентное соотношение. Анализируя собранные данные по первому вопросу анкеты, можно сделать следующие выводы: подчинённые в своём начальнике выделили 5 основных черт его характера, которые имеют самое большое влияние на их работу в коллективе. В эти пять черт члены коллектива отнесли: стремление к достижениям, ответственность, креативность,

эмоциональная уравновешенность и надёжность. 53% подчиненных считают, что именно стремление к достижениям является главной чертой руководителя. По 18% подчинённые отдали таким чертам, как ответственность и креативность, 2% подчинённых отметили также надёжность руководителя, как одну из главных черт его характера. Отвечая на второй вопрос анкеты, респонденты отметили, что именно равное отношение ко всем наиболее важно в отношении руководителя к коллективу, так ответило 70%. В третьем вопросе анкеты 96% не отметили никаких черт акцентуации у своего руководителя. Четвёртый вопрос заключался в ошибках, совершаемых руководителем. 90% опрошенных ответили, что в работе своего руководителя они не видят ошибок. Пятый вопрос анкеты касался функций, которые руководитель не исполняет и большинство респондентов, в количестве 98%, отметило, что руководитель исполняет все необходимые функции. Стиль работы руководителя рассматривался в шестом вопросе анкеты и 50% респондентов выбрали стиль работы своего руководителя, как «свой человек». Так 40% считает, что руководителю ближе стиль «диагностика». «Исполнителем» по стилю руководства своего руководителя посчитали 7% респондентов и оставшиеся 3% коллектива считают, что их руководитель по стилю управления «активист». В седьмом вопросе «самая подходящая роль для руководителя по мнению персонала» 74% респондентов выбрали для своего руководителя такую роль, как роли лидера. На восьмой вопрос «роли, подходящие руководителю по роду его деятельности» респонденты в количестве 27% ответили, что наиболее подходящая роль для их руководителя – это роль «воспитателя», 23% назвали своего руководителя «организатором», 13% респондентов решили, что наиболее близкая роль для руководителя – это роль «контролера», роль «кадровика» своему руководителю отвело 11% опрошенных, «Общественником» своего руководителя посчитало 8%, 7%, решило, что их руководитель по стилю скорее «штабной работник», Также 7 % считает, что их руководителю близок стиль «дипломата», оставшиеся 4% респондентов

отметили своего руководителя по стилю управления, как «снабженца». Из чего следует вывод, руководитель должен иметь все необходимые профессиональные знания и именно в случае обладания всех вышеперечисленных необходимых аспектов у такого руководителя будет дружный, эффективно работающий коллектив и организация будет системно достигать всех необходимых результатов. Таким образом, только с учётом и строгим выполнением всех вышеперечисленных ролей и функций руководитель организации будет считаться успешным.